

まちづくりとしての総合型地域スポーツクラブの役割

～地域とクラブの統御に求められる「場」のマネジメント～

長積 仁¹⁾

富山浩三²⁾

松永敬子³⁾

The role of the Sports club in community settings as community development:
Field Management to control the communities and sports clubs

Jin Nagazumi¹

Kozo Tomiyama²

Keiko Matsunaga³

Abstract

The Ministry of Education hammer out a new policy of sports promotion in 1995. The nineteen districts have granted a bounty to enhance sports activity and to support formation of sports club in the community by the educational authorities for four years. The nineteen districts are faced with three problems to operate each club when the bounty program is over. In the first, the most serious problem is to gather funds to operate the club in a number of the districts. In a few districts which are established the autonomous organization for operating the club by its members, sports programs are being carried on the community. In the second problem, each club has to keep places and facilities for sports activities and to train leaders and instructors of sports programs. In the final, the most districts that have granted the bounty have to establish and redesign new systems encouraging sports.

The purpose of this study were to examine the strategies encouraging and operating sports club in the districts and to apply the Field Management to control the sports clubs and communities. In this study, data was acquired through interviews with administrative officials in sixteen districts that were granted a bounty.

The major findings are summarized as follows: (1) Some clubs that depended on a local self-governing body lacked the intentions of cooperating the club management of the members and were not clarified the strategies developing the club and promoting sports. (2) Some clubs establishing the new systems operating the club developed a new network in cooperation with the Amateur Sports Association in the districts, the sports club committee in the community, and so on. The clubs were functioning as the field to communicate interactively to these organizations. These clubs were possessed of the mastermind managing the club and taking care of sports promotion and community development continuously. These results indicated that club management and community development by sports promotion have to involve in various organizations that have to be functional to promote sports in the community.

KEY WORDS: community development, sports club, field management

1) 徳島大学総合科学部

2) 北九州大学文学部

3) 文教大学人間科学部

1. Faculty of Integrated Arts and Sciences,
The University of Tokushima

2. Faculty of Humanities,
Kitakyushu University

3. Faculty of Human Science,
Bunkyo University

緒論－問題の所在

平成7年度からスタートした文部省による「総合型地域スポーツクラブ育成モデル事業」の指定を受けた地域は、平成10年度までの4年間で19の市町に達した。これまでモデル事業の動向に関して、様子をうかがっていた地方自治体も平成11年度には、この4年間のトータルの19地域を上回る市町村が名乗りを上げるといわれるほど、地域のスポーツ振興における核の構築やある種の起爆剤として、この総合型地域スポーツクラブに対する期待は膨らむ一方である。今日の経済状態から考えても、スポーツ振興に充当させる財源確保ばかりか、一都市そのものを経営するための財政が困難な状況で、国と当該自治体との折半とはいえ、年間満額で1,300万円という補助金は、モデル事業の指定に名乗りを上げる自治体を魅惑しているのだろう。その傍ら、3年間の補助事業終了後において、多くの地域ではクラブ運営を継続していくための「資金確保」という最大の経営課題に直面し、築かれたクラブ組織が形骸化したりするケースも見受けられる。

総合型地域スポーツクラブ育成モデル事業がスタートしてようやく5年目を迎えたものの、この事業の意図するところが長期的かつ継続的なスポーツ振興とそれに必要な地域における新しいシステムの構築、さらにはそれらの積み重ねによる「まちづくり」という部分にあると考えるならば、現段階では各地域での取り組みが失敗であったか成功であったかという議論をすることは不可能であろう。ただ、平成11年度にモデル事業の指定を受けようと申請をした自治体が過去4年間の実績を上回る勢いであるということを考慮すれば、過去のケースを詳細に紐解かねばならないであろう。なぜならば、往々にして地域のスポーツ行政は、先進事例のもとに「前に倣え」的な発想でスポーツ振興策を講じるため、助成金を確保することが一義的になり、重要な総合型というスポーツクラブの育成やその後のスポーツ振興が二義的になる可能性があるためである。クラブを機能化させ、地域の活性化やまちづくりにつなげていくには、個々の地域特性にマッチした戦略やビジョンが必要であり、さらには地域に存在する様々な資源、それはハード面のみならず既存団体や人と人とのネットワーク、またその個々人が有する「知」の活用といったソフトをも有効活用し、一人でも多くの地域住民を巻き込む有機的な組織を形成する必要があるであろう。

そこで本研究では、その手がかりとして、レヴィン³⁾が心理学の領域において発展的に構築した「場の理論(field theory)」を援用し、個々人の有する諸力が相互に依存し合い全体を構成するような力学的な特性を持つ場として、クラブ組織を機能させるためにはどのような組織イメージや組織デザインが必要で、またどんな戦略をとる必要があるのか考えたい。すなわち、地域のスポーツ振興において大きな期待を寄せられている総合型地域スポーツクラブを、クラブ会員個々人の有する諸力が相互に影響しあい、全体を構成するような力学的特性を持つ「場」として捉えた場合、そのクラブ経営組織を機能させるためにどのような戦略を講じるべきなのかについて検討する。具体的には、清水⁴⁾が提唱した生命メカニズムのバイオホロニックスのアイディアに基づき、様々な経歴や能力を持つ個人としてのクラブ会員を、クラブ組織で相互に作用し合いながら全体との調和をとる「ホロン(holon)」として捉えた場合に、個々のクラブでクラブ会員がどのような役割を果たしているのか、またクラブが掲げる目標やビジョン、それを受けての具体的な活動や組織内での意思決定の場面において、それぞれの環境に適合し、有効に機能しているクラブでは、クラブという「場」を機能させるためにどうマネジメントしているのかということを、

現在モデル事業の指定を受けた地域またはクラブを事例に取り上げ、帰納的に探ることを本研究の主たる課題とする。このような生物・生態学の生命論パラダイムに基づくホロニック組織としてクラブ経営組織を捉え、それぞれの環境に基づく場の設定や場を展開することの有効性を示すことは、行政主導型で地域住民が主体となった組織づくりや組織変革が起こせない地域やクラブにおいて、また今後、モデル事業の指定を受け、総合型地域スポーツクラブ育成事業を展開しようとする地域において、道標や指針を示すものとなりえることであろう。また、住民が個々のクラブの持つ能力や可能性を引き出し、一人でも多くの人たちを巻き込み、機能化させたクラブという場を構築するための手がかりをつかむことは、住民の声を反映した相互交流によるスポーツ振興にとどまることなく、まちづくりというベクトルへの求心力をも高めることであろう。

方法

1. データ収集

本研究に必要なデータ収集は、平成7年度から平成9年度までに総合型地域スポーツクラブのモデル事業に指定された全国16市町を対象にしたインタビュー調査とクラブ運営に関連する資料収集によって行った。インタビュー調査に関しては、モデル事業を熟知し、クラブ運営の第一線にも携わり、かつクラブ会員との相互交流も深い補助事業を担当する教育委員会部局の行政職員とクラブ運営委員会の担当者に対して実施した。調査期間は、1998年10月から1999年2月である。

2. 分析の視角

本研究では、総合型地域スポーツクラブモデル育成事業に取り組む地域における母体となるクラブ組織の下位次元に存在していた個々の種目団体やチーム、またはクラブを統御し、機能化させ、さらにはまちづくりをめざし、地域全体をまとめるための重要な視座として「場」のマネジメントを援用する。そもそも「場の理論(Field theory)」とは、19世紀後半より物理学において発展し、20世紀前半よりゲシュタルト心理学の台頭とともに心理学に適用されるようになったもので、「ある状態量あるいは変数を空間上の布置の関数として捉え、一定の領域内に作用する多様な変数の相互関係を力学的に分析するアプローチ」を意味する。この理論を心理学の領域や社会集団に適用し、その有効性を示したレヴィン⁹⁾は、人間行動を説明する上で、行動が生起する場、すなわち個人のおかれた心理学的状況の作用を重視し、一定時においてある個人にとって現存する心理学的事実の相対を生活空間と呼んだ。その「場」に着目し、場のマネジメントという論を展開した伊丹¹²⁾によれば、人々が参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけあい、共通の体験をする、その状況の枠組みのことを場と定義づけている。本研究では、この伊丹が論じた場の定義、またイメージに立脚し、クラブ組織、または地域全体を機能化させるためのヒントを得ようと試みた。その前段階として、過去3年間においてモデル事業の指定地域となった自治体またはクラブ組織の取り組みや各地域間の特性を、インタビューと収集した資料をもとにまとめ、検討した。そしてその後、図1に示すような分析イメージをもとに、秋田県琴丘町、愛知県半田市、そして富山県福野町の3つをケースに取り上げ、それぞれのクラブで展開されている戦略と取り組みを場のマネジメントという視点から分析を試みた。

図1は、人々が参加し、意識・無意識のうちに互いがかかわり、コミュニケーションしたり、相互理解をするための「場」が生み出されると、そこで情報が共有され、相互理解、心理的共振や共鳴が生じることによって、より一層共通理解が深まったり、協働やその意識が促されるため、一定の秩序やエネルギーが生まれ、結果的に高い成果やパフォーマンスが発揮されるという論理をイメージしたものである。例えば、インフォーマルなものを含むミーティングや相互交流が生まれるスポーツイベントなどのような場を意識的に設定したり、また無意図に場が創発された場合においても、相互作用が生じるある一定の空間や場が生成されると、個人の自律が組織のまとまりとエネルギーを生むというわけである。ただ、場の生成において重要なポイントとなるのは、その場が活性化したり、機能させるための仕組みや仕掛け、働きかけであり、同時にそれを展開し、マネジメントするための重要な人物が存在しているということである。また本研究では、数量化できるような量的データを収集したり、質的データを取り扱うにあっても言葉や用語の意味分析をしようとするものでもないため、分析に必要な詳細な概念の操作化を試みていないというある一定の限界を認識しつつケースの解釈を行いたい。

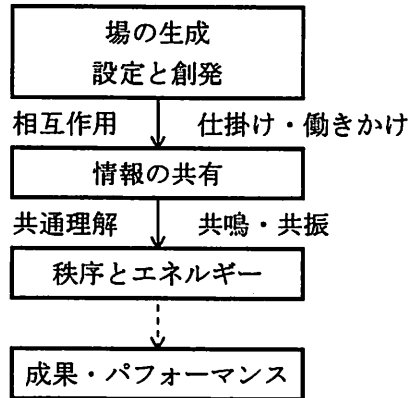


図1 分析イメージ

結果及び考察

1. 調査対象地域及びクラブの特性

表1は、本研究の調査対象である平成7年から平成9年までにモデル指定地域になった16市町の特徴及び母体となるクラブ組織の特性について示したものである。表中の地域人口と記してあるところは、総合型地域スポーツクラブを展開している地域の人口を指す。例えば、愛知県の半田市においては、市全体の人口は10万人を超えているものの、事業を展開している成岩地区という中学校区の人口が約18,000人であるということの意味する。そうすると、山形県の鶴岡市、そして岡山県の岡山市の2地域を除いては、概ね1万人から2万人程度の人口規模で事業を展開していることが理解できる。結果から述べると、事業を展開する地域の人口が10万人以上を超えるこの2地域においては、プログラム提供することで精一杯で、日常生活圏域において参加者が相互交流をするということは現実的に難しいため、クラブ機能を果たせていないのが現状のようであった。ただ岡山市では、サブユニットとなるような地域に分割し、それぞれ分割した地域を単位に総合型を進めていくという検討が現在なされているようである。

クラブ運営の主体に関しては、既にモデル事業を終えた平成7年度の指定地域のいくつかは、行政のサポートを仰ぎつつも会員主導によるクラブ運営を進め、築かれたクラブを地域に定着また発展させるような働きかけがなされていた。現在、モデル事業を展開している地域においては、クラブ組織が排他的にならないように、行政が先導したり、調整機能を果たしたりすることによって、体育協会をはじめとした既存組織の融合・統合化を図ったり、クラブ運営の協力・支援体制を構築しようとする地域が多かった。ただ現実的には、組織の方向性や目的、ビジョンなどが食い違ったりするため、実質上、組織が機能化していない地域や軋轢が生じている地域なども見受けられた。また強い行政主導によるクラブ組織は、なかなかクラブ会員の運営参画意識が高まらないため、モデル事業終了後の自主運営化を財源確保とともに大きな経営課題としていた。ユニークのケースでは、これまで町で築き上げたスポーツ振興の基盤を活かしている琴丘町、競技力向上と生涯スポーツの推進という地域で統合されることのなかった体協の組織とシステムを再構築した新井市、組織のオープン化を図り、歴史的に町のスポーツ振興を担ってきた既存団体の融合化とネットワークによる推進組織を確立した福野町、学校開放を中心に地域が担ってきた生涯スポーツ振興を総合型へと移行した姫路市などが従来の地域特性を活かす組織づくりや、新しいシステムに相応しい組織の再編・再構築を図るなど、クラブ組織を統御することによってクラブの資源や組織力のアップを試みている画期的な地域もあった。

クラブ会員数については、対象地域の人口対比で10%以下の地域がほとんどである中、半田市と福野町はともに15%を上回る加入率を示した。また琴丘町と蒲生町については、町民全てがクラブ会員という体制をとっていた。クラブを自主運営化する上で重要な鍵を握るクラブ会費については、モデル事業が終了した平成7年度指定地域については、多くのクラブが会費を明確に決めているものの、平成8年度以降に指定され、今年度まで補助金をもらっている地域においては、福野町を除いた地域ではクラブ会費という明確な設定は行われていないようであった。

表1 調査対象地域及びクラブの特性

モデル指定地域	地域人口	クラブ運営主体	会員数	クラブ年会費
■平成7～9年度				
岩手県金ヶ崎町	16,408人	クラブ会員主導	972人	大人:1,000円・小人:500円・森山倶楽部:8,000円
山形県鶴岡市	101,095人	行政主導	1,545人	1ヶ月(3ヶ月):3,000円・市民2ヶ月:15,000円
愛知県半田市	18,000人	クラブ会員主導	2,715人	7ヶ月(世帯):10,000円・その他:3,000円
広島県熊野町	26,163人	体指協議会主導	663人	大人:3,000円・小人:1,500円
福岡県北九州市	12,811人	クラブ会員主導	438人	成人:500円・中学生以下:200円・家族:1,000円
宮崎県田野町	12,518人	行政・体協	800人	ない
■平成8～10年度				
秋田県琴丘町	6,797人	行政・地域クラブ	町民全員	ない
新潟県新井市	28,556人	行政・既存団体	2,316人	ジュニアクラブ:5,000円
富山県福野町	15,103人	地域統括組織	3,000人	一般:2,000円・小・中:60歳以上1,000円
岐阜県掛菱川町	19,516人	外部民間組織	241人	入会金大人:1,500円・子供:500円(+受講料)
滋賀県蒲生町	13,733人	行政・体指・体協	町民全員	世帯:500円
兵庫県姫路市	9,700人	地区住民組織	1,415人	ない
岡山県岡山市	623,973人	行政主導	372人	入会金大人:1,000円・成人:14,400円(+受講料)
山口県新南陽市	33,189人	地区の推進組織	2,469人	登録費:200円
■平成9～11年度				
三重県明和町	22,000人	行政・体協	494人	登録費:450円(+受講料)
愛媛県波方町	9,966人	行政・体協	379人	受講料:1,000円

2. クラブ経営組織の戦略とビジョン

表2は、モデル事業導入の背景とクラブ経営組織の理念・戦略とビジョンについて示したものである。モデル事業導入の背景については、地域に蓄積されてきたスポーツ振興の基盤や芽を発展させたり育もうとするためにモデル事業を導入した地域と、このモデル事業を自地域に引っ張ってくることによって、地域スポーツ振興の核や起爆剤にしようとした地域とに分かれていた。特徴的な地域として、これまで築き上げられた地域での基盤を活かした秋田県琴丘町、富山県福野町、兵庫県姫路市、愛媛県波方町などの他、さらにはそれらの基盤と築き上げたクラブ組織や地域スポーツ振興の方向性を打ち出し、モデル事業だけに留まらない長期的なビジョンを持ち備えている愛知県半田市、新潟県新井市などは、今後モデル事業の展開を図ろうとする地域にとって、地域特性を活かすことと戦略的なビジョンを示すことの必要性を裏づける事例といえよう。

クラブの理念・目的に関しては、誰もが、いつでも、どこでも参加できるクラブをめざすと同時に、健康づくりやコミュニティづくりを理念やビジョンとして掲げるクラブが多く、そこに掲げられたもの自身は悪くないものの、各自治体には、「お役所的」ともいえる横並びの発想が若干強い傾向にあった。内容的に多い文言は、「スポーツ振興」「健康づくり」「住民主体」、そして「コミュニティづくり・形成」というものであり、このような傾向からも、総合型地域スポーツクラブに求められる役割がスポーツ振興に留まらない住民参加によるコミュニティ形成やまちづくりということにあることが理解できる。ただ、重要なことは、このようなクラブの理念や目的が一人歩きしていないか、すなわちそれらを現実のものとするためにどのようなシナリオを描き、具体的なアクションプランを設定しているかということである。

クラブ発展の戦略とビジョンについては、多くの地域において組織の自立化、すなわちどのように自主運営を進めるのかということがクラブにとっての重要な戦略であり、その背景にはクラブ運営のための財源確保をどのように進めるかということも大きな関心事であるようだった。なぜ、このような問題に陥るのか？それは、モデル事業を獲得してきたときに得た補助金をあてにした事業展開をし、会員にもかかわらず、受益者負担を根づかせることなく、会費を無料にしたり、華々しいイベントや講演会、また指導者への謝金などの一過性の事業に多くの財源を充ててしまい、補助事業終了という夢から覚めた後には、クラブ運営どころか、築き上げたクラブすら維持することもできないという現実を直視しなければならなかったということである。一時的とはいえ、スポーツ振興と進めるための財源が潤うということは魅力的であるだろうが、モデル事業を受ける前の市町からの年間予算を遙かに超える多額の補助金を獲得すれば、何らかのビジョンがなければ、当然、事業終了後には財源確保で苦しむか、宴の後の反動をまともに喰らうことは火を見るよりも明らかである。これらの状況から考えると、地域で展開する総合型地域スポーツクラブの規模や自治体の財政基盤、さらには地域住民のクラブ運営に対する参画意識や自治能力などといった身の丈に合う補助事業の受け方ということも考えるべきであろう。秋田県琴丘町などのように、補助事業を受けるときから自治体の財政能力に合わせた形でモデル事業展開をした地域は、16市町の中でも比較的少ない。他にもクラブを機能化させるために、各地域で抱える問題をどのように解決していくのか、またこの総合型地域スポーツクラブを発展的に地域スポーツ振興にどのように役立てていくのかについても模索されていた。

表2 クラブ経営組織の戦略とビジョン

モデル指定地域		モデル事業導入の背景	クラブの理念・目的	クラブ発展の戦略とビジョン
■平成7～9年度 岩手県金ヶ崎町 山形県鶴岡市 愛知県半田市 広島県熊野町 福岡県北九州市 宮崎県田野町	平成7～9年度 岩手県金ヶ崎町	昭和54年に宣言した「生涯学習の町」として 生涯教育の一環として 平成5年度より実施している健康教室の 延びと拡大 まもる会が掲げた小中一貫クラブ育成をめ ざした「クラブ構想」 小中高、一般の陸上競技合同練習会のイ ベント事業化を契機に クラブ・レクリエーション祭を機に市民の日常的な 活動定着をめざして クラブ・振興事業の拡大によるクラブ人口の 増加とニュークラブの普及	スポーツを通じて地域住民の 豊かな生活と健康増進 「健康」「笑顔」「仲間づくり」 「笑顔でつくる健康王国鶴岡」 クラブの創造とコミュニティを核 とした健康あふれる街づくり 町民の健康づくりとスポーツに 携わる場の提供 クラブを愛する人なら誰でも 参加できる総合型のクラブ育成 クラブ・振興による町民の健康 づくりとコミュニティづくり	会員の自主自立と意識改革、地域に 根ざしたクラブづくり 質の高いプログラム提供と10万人都 市におけるクラブ育成 NPO取得、他地区との半田クラブ ネットワーク2000の実施 既存クラブとの連携、会員の増大と 自主運営の定着 浸透とクラブ会員の確保 クラブ・振興ビジョンと支援体制の確立、 指導者の養成・確保
	■平成8～10年度 秋田県琴丘町 新潟県新井市 富山県福野町 岐阜県揖斐川町 滋賀県蒲生町 兵庫県姫路市 岡山県岡山市 山口県新南陽市	県内初「体育の町宣言」と「おはようジョギ ング体操」による基盤 行政主導から住民主導へのクラブ・振興を 図るための計画と合致 これまでに築き上げた地域スポーツ・振興 の胎動を活かして 生涯クラブ・振興を地域で推進していくた めのきっかけづくり 住民のニーズに応えるだけの指導体制の確 立とその基盤づくり 学校開放中心とした生活体育活動組織に よる基盤を強化して 県内競技力低下への歯止めとクラブ・振興 を図る上の母体づくり 「生活の場」である地域で継続的なクラブ 活動を推進するため	クラブの励行・普及促進と地域 クラブの融和と親睦を図る 真に地域に根ざした住民主体 のクラブ育成とクラブ活動と健康 住民主体のクラブ活動と健康 で明かすクラブ・振興につくり コミュニティにおける住民参加と世 帯間交流に重きを置いた活動 クラブ・振興による地域住民の 健康づくりとコミュニティづくり 生涯クラブ・振興による市民の 健康づくりとコミュニティづくり 地域住民の健康・体力の増進 とコミュニティ形成に寄与する	町全体を巻き込む継続的な働きかけ と地域クラブ連盟の設立 再編組織の機能化と住民主導 へのシフト、学校運動部との連携 組織、施設、事業、活動の4つのオーブ ン化と自主運営 保守的な住民と既存団体の軋轢を払 拭する振興システムの確立 参加率のアップと住民の自発的活動の 促進、指導者養成・確保 地区から市全体への発展と自立した 総合型クラブの育成 推進組織の統括・再編と新しいクラ ブ形態の創出 住民自治能力のアップと活動基盤を 若い世代へと受け継ぐ
	■平成9～11年度 三重県明和町 愛媛県波方町	民間クラブの有効活用とクラブ・振興の基 盤となる指導者の確保 町民総参加のイベントによる基盤と学校週 5日制への対応と整備	生活にクラブを取り入れ、様々 な人が参加できるクラブづくり 生涯クラブ・振興による健康づ くりとクラブ・コミュニティの形成	自主運営に向けたクラブ体制の確立と 週5日制の受け入れ 競技・生涯クラブの融合とクラブ組織の 再構築と機能化

調査対象とした16市町では、多かれ少なかれ、総合型地域スポーツクラブのモデル事業の展開や事業報告書、またクラブを紹介するパンフレットなどをまとめているが、それらの資料から地域で展開されているクラブの組織図を概観したところ、その資料に示された組織図のいくつかが比較的類似した体系を示していることが明らかになった。各地域においては、それらの資料に示されたような組織で実際クラブを運営しているところばかりではなかったが、類似した組織図が異なった地域において構成されているという事実は、各地域で展開されているモデル事業の情報収集がなされているという反面、「前に倣え」的なお役所の発想であり、なおかつ多くの地域のクラブにおいて、組織とその運営を行政が主導しているということを裏づけるものでもある。ただ、ここで立ち返るべき問題は、異なる地域、文化、資源などを持つにもかかわらず、金太郎飴型のようにデザイン、設計された組織というものが地域で機能するのかどうかということであり、それは言い換えれば、事務局を担う行政機関を中心とした中央に権力や情報を集め、トップダウン方式のようなヒエラルキー型のパラダイムに基づいて地域スポーツを振興することの限界を示すものと思われる。それは全てのケースに当てはまるわけではないにしても、今回のようなモデル事業を展開する上で陥りやすい死角やそこに内在する問題は、「モデル事業ありき」や「予算確保ありき」でスポーツ振興事業が進んだ場合、前例や先進事例を模倣または参考にするために、そこで生み出される組織構造やシステムは異なる環境下においても同質的なものに偏重してしまうということである。当然、それが当該地域やクラブにフィットするものでなければ、クラブが機能化しないのは当然のことといえるであろう。

3. ケースの分析

これまで示したような総合型地域スポーツクラブをとりまく諸問題や各地域の特性、さらにはクラブを発展させるための個々の戦略やビジョンに関する結果を受けて、以下では、3つの地域とクラブの事例を取り上げ、それぞれのケースで展開される「場のマネジメント」について分析を試みたい。ただ前述したように、図1に示したようなイメージをもとに個々のケースの分析及び解釈を施していくが、本研究では、数量化できるような量的指標を持ちそろえておらず、なおかつインタビュー結果から得られた用語や言葉の連関を意味分析のようにきめ細かく分析することを一義的な目的としていないため、フレームに沿った分析に必要な概念の操作化などは試みていない。そのため、それぞれのケースで生じている客観的な事実をできるかぎり正確に記述するように努めるとともに、インタビューから得られた定性的データは、ある一定の限界を持つということを認識しつつ分析を行い、解釈を施したい。

(1) 秋田県琴丘町のケース

秋田県琴丘町では、県内でも先進的に体育・スポーツに力を入れていた地域であり、総理府の体力づくり国民運動推進地区の指定や、町政の重点施策として体育・スポーツの普及・振興を取り上げ、県内初の「体育の町宣言」をするなど、昭和50年代から継続的かつ多様な取り組みを行ってきた。中でも昭和56年からスタートし、現在も実施されている「おはようジョギング体操」は、町内の広報無線を活用した町ぐるみの体力づくり運動であり、これが地域でのスポーツ振興を進める基盤となっている。この「おはようジョギング体操」には、地域の子どもたちから小中学生の児童・生徒、またお年寄りに至るまでの老若男女が集うため、地域に住む人々の交流やコミュニケーションを図るための場と

して機能している。また町内にある複数の公民館や14カ所の地域スポーツクラブなども地域住民が気軽に集える活動の拠点となっている。このように生成された場は、形式的なものではなく、具体的な活動をとともなうものであり、健康づくり運動という求心力を持つ活動によって集う人々が、その活動を通じて、その場で健康づくりのみならず、地域内での様々な情報をも共有し、地域内での活動に対する協働意識も育んでいるものと思われる。このような場の生成や相互作用を生み出すための働きかけや仕掛けを行っているのは、町の教育行政とスポーツ振興に長く携わってきた行政職員であり、これらの活動や取り組みを裏づけるのは、一町民として「このまちを愛する」という信念に基づくものである。またこのまちの取り組みが、様々な成果やパフォーマンスを生み出していると解釈できる重要な点として、「新しい場の創発と継続的な仕掛け」ということがあげられる。それは、ローカライトであり、かつ地道な取り組みでありながらも、世界的なスポーツイベントである「国際チャレンジデー」という同規模都市間のスポーツ参加率を競うイベントを実施したり(1999年に実施されたイベント当日のスポーツ参加率は、町民6,605人の98.5%にも上る)、海外への指導者派遣事業や国際スポーツ交流事業なども展開するなど、グローバルな視野も持ちながら、町民に働きかけ、新しい場の生成に努めているということである。そのような地域住民を巻き込む継続的な仕掛けが、町民間に「スポーツ振興によるまちづくり」というビジョンを打ち出し、それに共鳴・共振する住民にある一定の秩序とエネルギーをもたらすものと考えられる。

(2) 愛知県半田市のケース

愛知県半田市において総合型のモデル事業が展開されている成岩地区には、37年前から地域の青少年健全育成のために活動をしてきた「まもる会」という地域の中核組織があり、そのまもる会が平成6年に提唱した小中一貫体制のクラブづくりをめざすスポーツタウン構想に合わせた形で総合型のモデル事業が導入された。この場合、モデル事業の導入は一義的なものではなく、地域スポーツ振興を図る上での場は、地域によって創発されたものである。そのプロセスには、成岩中学校またはその学区を巻き込むための仕掛けや協力体制を得るための働きかけがあり、成岩スポーツタウン構想に関する情報が共有され、それに共鳴をした人を得たことによって、成岩スポーツクラブが成立し、現在のクラブが機能している。このクラブには、学校教育に留まらず、地域との連携により社会教育の一環として、青少年の育成に取り組もうと考えるをもった地域に密着し、なおかつクラブのビジョンを示したり、クラブ運営の核となる熱いハートを持った人が存在しており、その人に対する信望や求心力によってクラブが成り立っているといっても過言ではない。また会員の相互交流を図るために重要な場となるクラブハウスが確保されたり、クラブを発展させるためにNPO取得の必要性や半田市にある他の4つの中学校区全体を巻き込むまちづくりをめざした半田スポーツライフプロジェクト2000のようなことにクラブが取り組むという理念やビジョンは、人々に情報として共有、また共鳴されやすいため、さらなるエネルギーが蓄積されていく。

(3) 富山県福野町のケース

富山県福野町の場合は、地域スポーツ振興を図る上で、その基盤となるスポーツクラブ連合と町で歴史を積み重ねてきた団体が存在しており、これを核として総合型地域スポーツクラブの育成が進められようとしてきた。ただ地域には、町体育協会や体育指導委員協

議会、さらには民間スポーツクラブを含めた社会教育団体など、複数の既存団体があり、それぞれの組織が掲げる理念上の問題が障害となって統合的な地域スポーツ振興を図っていくための壁にぶち当たっていた。しかしながら、事務局を運営に携わる行政担当職員でありながらも、その職域を超え、クラブ会員の一員としてその人が各団体との折衝や熱心な働きかけを行った結果、青少年の一貫指導による地域のスポーツ振興という上位概念での理解を得たため、4つの既存団体の共同開催によるイベントが実施されるようになった。すなわち、団体の壁を取り払い、組織の融合化をめざす場づくり、場の設定が行われ、フォーマルな話し合いや酒を酌み交わすようなインフォーマルな話し合いに至るまでの会がもたれ、既存の4団体における相互交流を図る機会が増えた結果、情報が共有され、総合型のクラブ育成に対する理念やコンセンサスが得られるようになった。すなわち、向き合えなかったそれぞれの団体が互いに歩み寄るようになり、わずかながらも協力関係を築くことによって、そこにある一定の秩序が生まれ、これまでには創造できなかった新しい取り組みやシステムの構築を図るためのエネルギーが蓄えられたということである。その場合、複数の団体にわたって役職に就く人などへの声かけやアプローチは、組織のオープン化を図るための仕掛けや働きかけといえるだろう。

3つのケースに共通する点として、指示や命令に終始するヒエラルキー型のパラダイムによって地域スポーツ振興の胎動が生み出されたのではなく、複数の団体が横との関係や連携を図れるような場を生成し、周りとのコミュニケーションや情報の共有・共鳴ができるような仕掛けや仕組み、またはキーマンによる働きかけがあったということであろう。すなわち、個の特性を活かし、それを波及させ、全体が構成されていくような仕掛けが場のマネジメントには重要である。

結語

地域におけるスポーツクラブといっても、大会への出場やイベントへの参加のためにチームをつくったのがきっかけになったり、体育館などで開催されているスポーツ教室に参加し、気のあった仲間が教室終了後も活動をするためにクラブ化を図ったりするなど、その設立の経緯や形態は様々である。ただ、いずれの場合においても共通することは、組織の原則に従えば、チームまたはクラブという名の下に集まった人々は、少なくとも2人以上の人によって構成され、そして1つ以上の同じ目的を持っているということである。例えば、草野球のチームがチームとして、またクラブとして成り立っているのは、試合をするために最低限必要な9人という人員が確保され、なおかつ野球の試合を行うという活動目的を少なくとも持っているからであり、それに監督、キャプテン、またはマネージャーというリーダーシップを発揮する重要な役割を担う人が存在し、メンバー間の統制や調整機能を果たせば、チームまたはクラブは維持される。しかしながら、問題とする総合型地域スポーツクラブのめざすところは、ドイツやイギリスのようなヨーロッパスタイルのクラブを設立することにある。それは、地域にある複数種目でかつ個々の競技に存在するクラブを1つのクラブとして統合し、活動拠点となる施設や有資格の指導者を配置することによって、地域で単独に存在していた個々のクラブの連携を図り、単一種目ではなく、複数種目間の交流やスポーツ参加を促す地域におけるスポーツ振興の母体となるようなクラブの形成をめざそうとするものである。

地域の新しいスポーツ振興システムを構築するために、1つのクラブに複数の種目を内包するという総合型地域スポーツクラブの設立または理念が重要な役割を果たすということは理解できるものの、富山⁶⁾が指摘するように、この理念は、これまで地域スポーツの核であり、競技力向上にもある一定の役割を果たしてきた体育協会のあり方に問題を投げかけるものでもある。すなわち、地域に存在する個々のクラブが大会等に参加するためには、体育協会傘下の県や市町の野球協会等といった連盟や組織に団体登録する必要があり、それがこれまで築かれてきた種目別という縦割りのスポーツ振興システムである。このような縦割りのシステムにそれぞれの組織間を結ぶ連結ピンをつくり、ネットワークが作用するような横断型のシステムの構築をめざそうとしたところに、総合型地域スポーツクラブ育成のねらいがあったわけであるが、半ば機械的に地域の既存団体をクラブに取り込んだ地域では、結果的に「総合型地域スポーツクラブ」という箱には納まったものの、その箱が場として機能しなかったため、様々な団体間や会員間に相互交流が生まれなかったというところもいくつか見受けられた。

すなわち、クラブづくりや新しいスポーツ振興システムの構築のみならず、地域の再生やまちづくりを進めるためにも、その中心や母体となる組織は、上記の結果からも理解できるように、無下に設計され、デザインされた硬直化した組織を作り上げるのではなく、個の特性を活かしながら、全体が構成されるような有機的な人々の関係を生み出す「場」の生成がクラブや地域を機能化させる重要な鍵を握っていることが示唆された。そこでは人々がコミュニケーションし、情報を共有、さらには共鳴するような、また住民やクラブ会員を巻き込む様々なビジョンや仕掛けがなされていた。このイメージを都市にある公園での情景に比喻すると、異なる性や年齢による様々な小集団が寄り合っている限られた空間で遊ぶ場合、それぞれの小集団は、意図的または無意図的に互いを理解し合い、他集団を極度に妨げない程度で遊びを繰り広げ、その場において、それぞれの集団は異質グループであるにもかかわらず、自然に統御される。しかしながら、その遊び空間を大人が仕切った場合、たちまち子供たちが離れていったり、けがなどが起こったりする。すなわち、「個」を「全体」の中に位置づけようとする機械的な設計や管理からは、真の自律や共生は生み出されない。これを総合型クラブに置き換えた場合、単にクオリティの高いサービスを受けるだけでは、住民や会員に自治や協働は生まれない。そこには、彼らを巻き込む仕掛けが重要であり、これはクラブマネジメントのみならず、まちづくりにも通じるポイントであると思われる。

引用・参考文献

- 1) 伊丹敬之 (1999) 場のマネジメント. NTT出版.
- 2) 伊丹敬之 (1992) 場のマネジメント序説. 組織科学, 24(4):
- 3) クルト・レヴィン(猪股佐登留訳) (1956) 社会科学における場の理論. 誠信書房.
- 4) 小川一夫監修 (1987) 社会心理学用語辞典. 北大路書房.
- 5) 清水 博 (1992) 生命と場所. NTT出版.
- 6) 富山浩三 (1999) 地域スポーツクラブのマネジメント戦略. スポーツの経営学(池田勝・守能信次編). 杏林書院. pp. 150-158.

(1999年9月14日受付, 1999年9月30日受理)

